

Opinnäytetyö (Turun ammattikorkeakoulu)

Liiketalouden koulutusohjelma

BisnesAkademia

2015

Erkka Alanko

JOHDON LASKENTATOIMEN RAPORTOINNIN KEHITTÄMINEN

Case: Traktoauto Oy



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Erkka Alanko

JOHDON LASKENTATOIMEN RAPORTOINNIN KEHITTÄMINEN CASE: TRAKTOAUTO OY

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää tutkimuksen avulla toimeksiantajayrityksen, Traktoauto Oy:n varaosamyynnin tulosityksikön johdon laskentatoimen raportointia. Konkreettisesti tärkein tavoite on luoda kuukausi- ja vuosineljännesraportointipohja, joka käsittää kannattavuuden sekä varaston arvon ja kiertonopeuden raportoinnin.

Tutkimuksen teoriaosassa tarkastellaan sekä ulkoista että sisäistä eli johdon laskentatoimen päätöksenteon tukemisen näkökulmasta. Tarkemmin käsiteltiin johdon laskentatoimen talouden ohjauksessa, erityisesti lyhyen ja pitkän aikavälin raportointia, talouden tunnuslukuja sekä tietotekniikan hyödyntämistä raportoinnissa.

Tutkimuksen empiirisessä osassa selvitetään haastattelujen avulla toimeksiantajayrityksen varaosamyynnin tulosityksikön raportoinnin nykytilaa ja kehitystarpeita, joilla raportoinnin ja seurannan tasoa pystytään parantamaan. Iso osa työtä oli uuden raportointipohjan tekeminen Excelin Pivot-raportointia hyödyntäen. Lisäksi uudesta raportointipohjasta tehtiin esimerkkiraportti, jonka pohjalta luotiin raportointipohjan käyttöohjeet.

Työn tuloksena saatujen uusien raportointityökalujen avulla varaosamyynnin raportointi helpottuu. Kuukausi-, kvartaali-, ja kumulatiivinen raportti täydentävät toisiaan luoden yritykselle tarvittavat työkalut talouden seurantaan. Kannattavuuden, vaihto-omaisuuden kiertonopeuden ja kaikkien talouden tunnuslukujen prosentuaalinen vertailu edelliseen vuoteen tuo johdon kaipaamaa lisäarvoa raportointiin. Raportointipohjaan laadittujen kaavojen avulla suurin osa tiedoista lasketaan automaattisesti, mikä vähentää jälkimarkkinointipäällikön manuaalista työtä raportoinnissa.

ASIASANAT:

johdon laskentatoimi, raportointi, seuranta, Excel, Pivot-raportti, talouden tunnusluvut

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business | BusinessAcademy

26 November 2015 | 33 pages

Instructor: Jari Leppihalme

Erkka Alanko

IMPROVING MANAGEMENT ACCOUNTING REPORTING CASE: TRAKTOAUTO OY

The aim of this thesis is to develop and improve the management accounting reporting at the client company Traktoauto Oy. The main goal was to create monthly, quarterly and annual reporting tables which include profitability, statistics of stock value and turnover in the spare parts sales profit center.

The theory deals with both financial accounting and management accounting from decision making perspective. The focus is on management accounting, especially in the short and long-term reporting, financial ratios and utilization of IT in reporting.

In the empirical part of the thesis the current state and development needs of reporting in the spare parts sales profit center are looked into with the help of interviews. The main goal of this thesis was to create a new reporting table utilizing Excel PivotTable reports. In addition, the new reporting instruments were used to compose a sample report that was used in writing a new user manual for the reporting table.

The reached result, i.e. the new reporting table made the reporting of spare parts sales easier. Monthly, quarterly and annual reports complement each other creating tools needed for the economic control of the company. The percentage comparison of the profitability, statistics of stock value and turnover to the previous year was created to give added value for the CEO. A major part of the data is calculated automatically with the formulas of the report table. This reduces the after-sales manager's manual reporting work.

KEYWORDS:

management accounting, reporting, Excel, Pivot-report, financial ratio

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 LASKENTATOIMI PÄÄTÖKSENTEON TUKENA	8
2.1 Ulkoinen laskentatoimi	9
2.1.1 Normisto ja periaatteet	9
2.1.2 Kirjanpito	10
2.1.3 Tilinpäätös	11
2.2 Sisäinen eli johdon laskentatoimi	12
2.2.1 Kustannuslaskenta	13
2.2.2 Talouden ohjaus strategian avulla	14
2.2.3 Budjetointi talousohjauksessa	14
3 JOHDON RAPORTOINTI	16
3.1 Pidemmän aikajakson raportointi ja strategia	16
3.2 Lyhyen aikajakson raportointi	17
3.3 Talouden tunnusluvut	18
3.4 Kiertoaikatunnusluvut	19
3.5 Tietotekniikan hyödyntäminen laskentatoimessa	20
4 CASE: TRAKTOAUTO OY: N RAPORTOINNIN KEHITTÄMINEN	22
4.1 Raportoinnin nykytila ja kehitystarpeet	22
4.2 Raportoinnin uudet työkalut	23
4.3 Käyttöohje ja esimerkkiraportti	28
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	31
LÄHTEET	33

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko.
Liite 2. Teemahaastattelurunko.

KUVAT

Kuva 1. Katetuottolaskelman peruskaava.	18
Kuva 2. Vaihto-omaisuuden kiertoaika.	20
Kuva 3. Vaihto-omaisuuden kiertonopeus.	20
Kuva 4. Vanha raporttipohja.	22
Kuva 5. Lopullinen valinta raportointipohjaksi.	24
Kuva 6. Raportointipohjan kuukausittainen näkymä.	25
Kuva 7. Kuukausittainen pivot-kaavio.	26
Kuva 8. Kvartaalitaulukko ja – kaavio.	27
Kuva 9. Kumulatiivinen taulukko ja – kaavio.	27
Kuva 10. Lähdeaineiston syöttäminen.	28
Kuva 11. Pivot-tilin ja – kaavion päivitys.	29
Kuva 12. Kvartaaliraportin käyttö.	29
Kuva 13. Raportin tulostus	30

1 JOHDANTO

Laskentatoimi on järjestelmä, jonka tarkoituksena on tuottaa laajaa informaatiota yrityksen toiminnasta kaikille sen sidosryhmille. Ulkoinen eli rahoittajien laskentatoimi tuottaa kuvan yrityksen taloudellisesta tilanteesta ja tuloksesta ulkoisille sidosryhmille. Näihin kuuluvat niin yrityksen rahoittajat ja julkinen valta kuin työntekijät ja tavarantoimittajat. Sisäinen eli johdon laskentatoimi tuottaa tietoa yrityksen sisälle tukemaan päätöksentekoa ja toiminnan suunnittelua. Johdon laskentatoimeen liittyvät kiinteästi erilaiset raportit, jotka voivat olla koko johdolle suunnattuja tai jopa yksittäiselle johtajalle räätälöityjä.

Raportoinnin tarkoituksena on luoda kokonaiskuva yrityksen eri tulosityksiköiden taloudellisesta ja toiminnallisesta tilasta. Raportit kertovat johdolle ja muille raporttien käyttäjille, miten yrityksellä on mennyt, miksi näin on mennyt ja mihin tulevaisuudessa ollaan menossa. Raportoinnin avulla pyritään analysoimaan mennyttä, nykyistä ja tulevaa. Nykyajan nopeatempoisessa työrytmissä raportoinnin painopiste on siirtymässä tulevaisuuden ennakoimiseen.

Tässä opinnäytetyössä käsitellään johdon laskentatoimen ja sen raportoinnin kehittämistä. Tämän työn toimeksiantajana toimii salolainen autoliike Traktoauto Oy. Tällä hetkellä Traktoauto Oy:ssä raportoinnin suurimpina ongelmina ovat liian hankalat raportointipohjat ja manuaalisen syötön paljous varaosamyynnin tulosityksikön raportoinnissa. Siitä johtuen seuranta on puutteellista. Tavoitteena on kehittää tutkimuksen avulla Traktoauto Oy:n varaosamyynnin tulosityksikön johdon laskentatoimen raportointia ja saada raporttien hyödyntäminen paremmalle tasolle. Konkreettisenä tavoitteena on luoda vuosineljännesraporttipohja, joka käsittää kannattavuuden, varaston kokonaisarvon, kiertonopeuden ja palveluasteen raportoinnin. Aihetta tutkitaan sekä raporttien laatijoiden, että raporttien käyttäjän eli toimitusjohtajan näkökulmasta.

Opinnäytetyö toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkoituksena on tutkia kohdetta kokonaisvaltaisesti ja hankkia aineistoa luonnollisista ja todellisista tilanteista. Opinnäytetyön empiriaosuus suo-

ritetaan teemahaastattelun pohjalta. Teemahaastattelulle on ominaista, että aihepiirit ovat tiedossa, mutta haastattelun tarkka runko on vapaamuotoinen. Haastattelun etuna on, että aineiston keruuta voidaan muokata joustavasti sen aikana vastauksien ja tarpeen mukaan.

Tutkimus muodostuu viidestä pääluvusta. Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa on johdanto. Johdanto käsittää tutkimuksen aiheen, tutkimusongelmat ja tutkimusmenetelmät sekä rakenteen.

Tutkimukset teoriaosuus koostuu kahdesta luvusta. Toinen luku on jaettu rahoittajien ja johdon laskentatoimeen. Rahoittajien laskentatoimen osuudessa kerrotaan siihen liittyvistä normistoista ja periaatteista, kirjanpidosta sekä tilinpäätöksen muodostumisesta. Johdon laskentatoimen osa käsittelee kustannuslaskentaa, talouden strategista ohjausta ja budjetoinnin vaikutuksia talousohjauksessa. Kolmas luku käsittelee tarkemmin johdon laskentatoimea. Se käsittää pidemmän aikajakson raportointia ja strategiaa, lyhyen aikajakson raportointia, talouden tunnuslukuja, kiertoaikatunnuslukuja sekä tietotekniikan hyödyntämistä laskentatoimessa.

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa esitellään lyhyesti toimeksiantaja, käydään läpi raportoinnin nykytila ja kehitystarpeet, kerrotaan raportoinnin uusista työkaluista ja annetaan käyttöohjeet ja esimerkkiraportti. Viides luku sisältää johtopäätökset tutkimuksesta.

2 LASKENTATOIMI PÄÄTÖKSENTEON TUKENA

Yrityksissä ja erilaisissa organisaatioissa tarvitaan täsmällistä ja luotettavaa tietoa jokapäiväisen toiminnan ja päätöksenteon tueksi. Laskentatoimen tarkoituksena on tuottaa tätä tietoa rahamääräisesti näihin tilanteisiin. Laskentatoimea voidaan kuvailla prosessiksi ja järjestelmäksi, jossa kerätään, mitataan, tallennetaan ja kommunikoidaan saatua informaatiota organisaation toiminnan ja päätöksenteon tueksi. Yritys voi saada hyötyä laskentatoimesta esimerkiksi sijoituspäätöksissä, yritysanalyysissä, hinnoittelu-, investointi-, tuotevalikoimaratkaisuihin ja tulevaisuuden suunnittelussa. Yrityskokonaisuuden lisäksi sen osien eli tulosityksiköiden taloudellinen menestys on edellä mainittujen lisäksi hyvä esimerkki siitä, milloin laskentatoimesta voi olla hyötyä. (Ikäheimo ym. 2012, 11–12.)

Laskentatoimi jaetaan kahteen osaan, ulkoiseen eli rahoittajien laskentatoimeen ja sisäiseen eli johdon laskentatoimeen. Rahoittajien laskentatoimi kuvaa yrityksen tai organisaation taloudellista tilaa ja tulosta ja se on lakisääteisesti normittua. Se palvelee sekä rahoittajia eli osakkeenomistajia ja lainoittajia että muita sidosryhmiä, kuten työntekijöitä, julkista valtaa, asiakkaita, alihankkijoita ja tavarantoimittajia. Rahoittajien laskentatoimi on kaikille yrityksille hyvin samankaltaista, koska sitä säätelevät tarkat normistot, jotka määrittelevät mitä tulee kirjata ja raportoida ja miten. Normiperusteisen ytimen yrityksen taloudellisesta tuloksesta ja asemasta antaa tilinpäätös, joka sisältää taseen, tuloslaskelman ja näiden liitetiedot. (Lyly-Yrjänäinen ym. 2011, 9.)

Johdon laskentatoimi on laskentatoimen toinen osa, joka toimii yrityksen sisäisenä palveluna tukien toiminnan suunnittelua, valvontaa ja päätöksentekoa sekä pitkällä että lyhyellä aikavälillä. Yrityksen ulkopuoliset normit eivät velvoita tai rajoita johdon laskentatoimea vastaavasti kuin rahoittajien laskentatoimea. Se on siten paljon yksilöllisempää eri yritysten välillä. (Lyly-Yrjänäinen ym. 2011, 9-10.)

2.1 Ulkoinen laskentatoimi

Ulkoinen laskentatoimi tuottaa yrityksestä tärkeää tietoa monille sidosryhmille. Informaatiota tarvitaan erilaisiin päätöksentekotilanteisiin, kuten sijoittajien ratkaisuihin. Rahoittajien laskentatoimi on seurannan ja todennettavuuden takia todella tarkasti lailla säädettyä. Kirjanpitoa ja siitä tehtävää tilinpäätöstä määrittävät monenlaiset lait ja normistot, kuten kirjanpitolaki ja –asetus. (Jormakka ym. 2011, 10.)

2.1.1 Normisto ja periaatteet

Ulkoisen laskentatoimen normistolla on perusperiaatteet, jotka ovat vaikuttaneet taustalla, kun normistoa on tehty. Laskentatoimen periaatteet ryhmitellään kolmeen eri osakokonaisuuteen: rajoittavat periaatteet, mittausperiaatteet ja eettiset periaatteet. Rajoittavat periaatteet rajaavat, mitä tietoa tulee kerätä ja tallentaa. Siten nämä periaatteet rajoittavat yritysten kirjanpidon keskittymään näihin seikkoihin. Mittausperiaatteet kertovat, miten tieto tulee tallentaa laskentajärjestelmässä. Keskeisimpinä asioina tässä periaatteessa on rahamääräisyys, suori-teperusteisuus ja kahdenkertaisuus. Liikkumatilan rajaamiseksi mielekkääksi käytetään laskentatoimessa hyväksi eettisiä periaatteita, joiden perusteella tilinpäätökset tulisi laatia. Eettiset periaatteet varmistavat, että toiminnasta saadaan mahdollisimman oikea ja riittävä kuva. (Ikäheimo ym. 2012, 28–32.)

Edellä esitetyt periaatteet muodostavat sen ajattelutavan, jonka mukaan laskentatoimen normisto on rakentunut ja jonka perusteella sen soveltamista ohjeistetaan. Suomessa laskentatoimen perusnormiston muodostavat kirjanpitolaki ja kirjanpitoasetus. Näiden tukena ovat työ- ja elinkeinoministeriön päätökset ja kirjanpitolautakunnan lain soveltamisesta antamat yleisohjeet ja lausunnot. Lisäksi Suomen kirjanpitolainsäädäntö noudattaa Euroopan yhteisöjen tilinpäätöksiä koskevia neljättä ja seitsemättä yhtiöoikeudellista direktiiviä. (Ikäheimo ym. 2012, 33.)

2.1.2 Kirjanpito

Kirjanpitovelvollisuus tulee liike- tai ammattitoiminnan harjoittamisesta sekä juridisen muodon perusteella. Liiketoiminnan käsitettä ei ole lainsäädännössä varsinaisesti määritetty, mutta oikeuskäytännön mukaan liiketoiminta muodostuu suunnitelmallisesta taloudellisesta toiminnasta. Yhtiön juridisen muodon perusteella suoraan syntyvä kirjanpitovelvollisuus on osakeyhtiöillä, osuuskunnilla, henkilöyhtiöillä (avoin- ja kommandiittiyhtiö), säätiöillä, sekä yhdistyksillä ja sijoitus- ja henkilöstörahastoilla. (Ikäheimo ym. 2012, 45–47.)

Kirjanpitovelvollisen tulee merkitä kirjanpitoonsa liiketapahtumat. Liiketapahtumiin kuuluu eri talousyksiköiden välinen vaihdanta eli transaktiot, joita ovat menot, tulot, rahoitustapahtumat sekä edellisten oikaisu- ja siirtoerät. Kirjanpidon perusteella yrityksen kiertokulku jaetaan kahteen osaan: reaali- ja rahaprosessiin. Reaaliprosessissa yrityksen vastaanottamat tuotantotekijämäärät yhdistyvät suoritteiksi eli tavaroiksi ja palveluiksi tuotantoprosessissa. Tämän kaiken toiminnan yhteismitallinen kuvaus on rahaprosessi, jossa kaikille tuotannontekijöille ja suoritteille on annettu rahamäärä kuvaamaan sen arvoa. Kirjanpito ja tilinpäätös pyrkivät esittämään liiketoiminnan reaaliprosessista oikean ja riittävän rahamääräisen kuvauksen. (Kykkänen & Leppiniemi 2003, 59–60.)

Kirjanpidossa liiketapahtumat tallennetaan asiasisältöään vastaavalle tilille. Siten tilin valinta on liiketapahtuman ja sisällön ja merkityksen osoitus. Kokonaisuutena kirjanpidossa käytetyt tilit muodostavat tililuettelon eli tilikartan. Liiketapahtumat merkitään muistiin noudattaen kahdenkertaisen kirjanpidon menetelmää eli jokainen kirjaus tulee tehdä vähintään kahdelle eri tilille siten, että debet- ja kredit-puolen kirjausten rahamäärä on yhtä suuri. Kahdenkertainen kirjanpito tuottaa samanaikaisesti laskentajakson tuloksen (tuloslaskelma) ja laskentajakson päättymishetken rahoitusaseman (tase), ja sen, että kirjanpitoa voidaan tarkastella asia- ja aikajärjestyksessä. (Kykkänen & Leppiniemi 2003, 61–64.)

2.1.3 Tilinpäätös

Kirjanpidon perusteella laaditaan tilikauden loputtua tilinpäätös, joka sisältää tuloslaskelman, taseen ja liitetiedot täydentämään tasetta ja tuloslaskelmaa. Tilinpäätöksen tarkoituksena on tuottaa oikea ja riittävä kuva kirjanpitovelvollisen taloudellisesta asemasta ja tuloksesta sidosryhmille, joilla ei ole oikeutta saada muita raportteja yrityksen toiminnasta. (Ikäheimo ym. 2012, 64–65.)

Tuloslaskelma kertoo yrityksen liiketoiminnan tuloksen tilikauden aikana. Tuloslaskelma koostuu neljästä eri osasta: varsinaisen liiketoiminnan tuotot ja kulut, rahoituksen tuotot ja kulut, satunnaiset tuotot ja kulut sekä tilinpäätössiirtojen ja verojen muutokset. Näiden kaikkien jälkeen tuloslaskelmasta saadaan selville tilikauden voitto tai tappio. Voitto lisää yrityksen omaa pääomaa ja tappio vähentää sitä. (Kallunki 2014, 31–35.)

Tase koostuu vastaava-puolesta eli varoista ja vastattavaa-puolesta eli veloista. Taseen vastaavaa-puolen erät kertovat yrityksen varat, jotka tilinpäätöspäivänä ovat yrityksen hallussa ja joilla on taloudellista hyödyntämisarvoa. Vastaavaa-puoli jaetaan vielä kahteen osaan, pysyvät ja vaihtuvat vastaavat. Pysyviin vastaaviin kirjatulla omaisuudella on tarkoitus tuottaa tulosta useamman tilikauden ajan. Näitä ovat esimerkiksi rakennukset, koneet, patentit ja tekijänoikeudet. Yrityksen muu omaisuus kirjataan vaihtuviin vastaaviin, ja näiden tarkoitus on tuottaa tulosta yhden tilikauden aikana. Vaihtuviin vastaaviin kuuluu vaihto-omaisuus ja rahoitusomaisuus, joka voidaan jaotella saamisiin, arvopapereihin sekä rahoihin ja pankkisaamisiin. (Salmi 2010, 59–67.)

Taseen vastattavaa-puolen erät eli passiivat kertovat mistä lähteistä yrityksen omaisuus on rahoitettu. Vastattavaa-puoli koostuu omasta pääomasta, tilinpäätössiirtojen kertymästä, pakollisista varauksista ja vieraasta pääomasta. Oma pääoma kuvaa eriä, jotka omistajat ovat sijoittaneet yhtiöön. Omaan pääomaan kuuluu myös pääoma, jota yritys on omalla toiminnallaan kasvattanut ja omaisuuden hallinnalla saadut arvonnousut. Osa omasta pääomasta on voitonjakokelpoista eli vapaata omaa pääomaa, johon kuuluu tilikauden voitto, edellisten tilikausien voitto ja muut rahastot, joihin vapaata omaa pääomaa on sijoitettu.

Loput omasta pääomasta on sidottua omaa pääomaa koostuen mm. osakepääomasta tai muusta vastaavasta. Vieras pääoma koostuu lyhytaikaisesta eli seuraavan tilikauden aikana takaisinmaksettavasta vieraasta pääomasta ja pitkäaikaisesta eli sitä seuraavien tilikausien aikana takaisinmaksettavasta vieraasta pääomasta. (Salmi 2010, 67–76.)

Tilinpäätöksen liitetietoihin kuuluvat lähtökohtaisesti kaikki sellaiset tiedot, joilla on merkitystä oikean ja riittävän kuvan saamiseksi yrityksestä. Liitetietoihin kuuluu myös tietoja, jotka tulee aina esittää. Sellaisia ovat poikkeamiset yleisistä tilinpäätösperiaatteista, tilinpäätöksen laadintaa koskevat liitetiedot, tuloslaskelmaa ja tasetta koskevat liitetiedot, tuloveroja koskevat liitetiedot, vakuudet ja vastuusitoumukset, tietoja henkilöstöstä ja toimielinten jäsenistä, omistuksia muissa yrityksissä koskevat liitetiedot ja konserniyhtiötä koskevat liitetiedot. (Ikäheimo ym. 2012, 77.)

2.2 Sisäinen eli johdon laskentatoimi

Johdon laskentatoimen tarkoituksena on tukea yrityksen johtamista. Laskenta voi tukea johtamista ainakin päätöksenteon, ihmisten ohjaamisen ja resurssien varmistamisen osalta. Päätöksenteon osalta johdon laskentatoimi voi tuottaa tietoa erilaisista strategisista vaihtoehtoista. Myös operatiivista toimintaa pystytään tukemaan laskennallisen informaation avulla. Johdon laskentatoimi voi tukea tavoitejohtamista erilaisilla mittaamisen työkaluilla. Mittaaminen voi olla rahamääräistä, kuten kannattavuuden mittaamista, tai ei-rahamääräistä, jolloin tutkitaan esimerkiksi asiakastyytyvää. Ihmisten tavoitejohtamiseen liittyvät myös erilaiset palkkiojärjestelmät, joihin tullaan tavoitteisiin päästessä. Resurssien varmistamisessa johdon laskentatoimella on tärkeä rooli esimerkiksi rahoitusneuvotteluissa rahoitettavien hankkeiden kannattavuuslaskelmien laatimisessa. (Ikäheimo ym. 2012, 140–142.)

2.2.1 Kustannuslaskenta

Kustannuslaskennan tarkoituksiksi voidaan määritellä hyödyllisen rahamäärisen tiedon tuottaminen organisaation päämäärien tavoittelua koskevassa päätöksenteossa. Kustannuslaskennassa on kolme vaiheittaista osa-aluetta ja tehtävää, jotka ovat kustannuslajilaskenta, kustannuspaikkalaskenta ja suoritekohmainen kustannuslaskenta. Näiden laskentatapojen pohjalta johdon laskentatoimessa pystytään tekemään analyysyjä yrityksen kannattavuudesta ja taloudellisesta tilanteesta. (Pellinen 2006, 23–24.)

Yritystasolla kustannuksista kerätään tietoa tavallisesti kustannuslajeittain. Kirjanpidon tilijärjestelmät toimivat kustannuslajilaskennan pohjana. Yritys tarvitsee tuotteiden tai palveluiden valmistamiseen erilaisia tuotannontekijöitä, joihin kuuluvat raaka-aineet, työvoima, työtilat sekä monenlaiset koneet ja laitteet. Nämä voidaan jaotella työsuorituksiin, aineisiin sekä lyhyt- ja pitkävaikutteisiin tuotantovälineisiin, joihin kaikkiin on mahdollista liittää omat kustannuksensa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 84.)

Yritykselle pienin toimintayksikkö tai vastuualue, jonka aiheuttamia kustannuksia seurataan ja kirjataan, on kustannuspaikka. Kustannuspaikkalaskennalla saadaan selville ajanjaksoittain tarkastelukohteessa syntyneet kustannukset. Budjettiseurannan avulla kustannuspaikkalaskenta mahdollistaa kustannuspaikan kustannuksien tarkkailun vertailtaessa toteutuneita kustannuksia budjetoi-tuihin tavoitekustannuksiin. Toinen tärkeä tehtävä kustannuspaikkalaskennalle on toimia suoritekustannuslaskennan välivaiheena tekemällä perusta yleiskustannuslisien määrittelylle. Kaikkien kustannuspaikkojen kustannuksista tehdään kausittain kustannuspaikkaraportti budjettiseurannan toteutukseksi. Näissä raporteissa eritellään yleensä kustannukset kustannuspaikalla lajeittain ja ryhmiteltynä välittömiin ja välillisiin kustannuksiin tai muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 121–123.)

Yrityksillä on monia syitä laskea suorite- eli tuote- ja palvelukohtaisia yksikkökustannuksia. Tästä saatua informaatiota voidaan käyttää hinnoittelussa, toiminnan tehostamisessa, valmistettavien tuotteiden valinnassa, toiminnanoh-

jauksessa sekä ”ostaa vai valmistaa” – päätöksissä. Koska yrityksillä laskentatilanteet ovat erilaisia, suoritekohtaiseen kustannuslaskentaan ei ole olemassa vain yhtä ja oikeaa laskentamenetelmää, vaan menetelmä valitaan yrityksen tarpeen mukaan. (Järvenpää ym. 2010, 101.)

2.2.2 Talouden ohjaus strategian avulla

Yrityksen strategisella ohjauksella varmistetaan, että se löytää tavoitellun kurssin ja linjaa toimintaansa valitun kurssin mukaisesti. Strateginen ohjaus määrää tarkat strategiset tavoitteet, kirkastaa fokusta, parantaa innovatiivisuutta sekä haastaa vallitsevan tilanteen, mutta se luo myös toiminnan pelisäännöt. Kaiken lisäksi strateginen ohjaus tarkkailee strategian toteutumista, sen sopivuutta ja haastaa strategian uusiutumiseen. Johdon laskentatoimen laskentainformaation avulla voidaan toteuttaa uusien strategioiden jalkauttaminen erilaisten mittaristojen ja palkitsemisjärjestelmien avulla. (Lyly-Yrjänäinen ym. 2011, 310.)

Strategista suorituskyyä tulee myös mitata. Tämä voidaan määritellä prosessiksi, jossa strategisesti tärkeiden menestystekijöiden avulla määritetään yritykselle tavoitteet ja niiden ohjausmittarit. Mittaustulosten avulla toimeenpannaan ja ohjataan strategiaa sekä täsmennetään ja kehitetään uusia strategioita. Suorituskyvyn mittauksella yritys tähtää tulevaisuuteen. Kyse on ohjausprosessista, jossa tunnuslukuja käyttämällä selvitetään jonkin liiketoiminnallisesti arvokkaan tekijän tila. Suorituskyvyn tärkeimpiä käyttötarkoituksia ovat henkilöstön toiminnan ohjaaminen ja motivoiminen, toiminnan nykytilan arviointi, ongelmien havaitseminen, päätöksentekoa tukevan informaation tuottaminen, tulevaisuuden tilanteen ennustaminen sekä tulospalkkion perusteiden määrittäminen ja mahdollistaminen. (Järvenpää ym. 2010, 286–288.)

2.2.3 Budjetointi talousohjauksessa

Yritykselle budjetti on vuositasolla talousjohtamisen keskeisin osa. Sen avulla yritys asettaa tavoitteensa, toteuttaa määritellyjä toimenpiteitä ja tarkkailee ta-

voitteiden toteutumisesta. Yrityksen taloudellisen suunnittelun pohjana on monia erilaisia budjetteja, jotka yhdessä luovat budjettijärjestelmän. Budjettijärjestelmä muodostuu erilaisista budjeteista, joita ovat yrityksen pääbudjetit eli tulos- ja rahoitusbudjetti sekä osabudjetit. Nämä toimivat hyvänä tukena yrityksen vuositason johtamisessa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 230.)

Tarkemmin katsottuna budjetti on yrityksen tavoitteellinen toimintasuunnitelma määrätylle ajanjaksolle. Siinä määritellään resurssit, aikataulut ja vastuuhenkilöt jollekin määrätylle ajanjaksolle. Yritykselle budjetti sisältää edullisimman tulostavoitteen kyseiselle budjettikaudelle. Budjetti koostuu tavallisesti tavoiteosasta, resurssi- ja toimintasuunnitelmaosasta sekä taloudellisen tuloksen määrittelyn. Budjetointi käsitteenä tarkoittaa budjetin hyödyntämistä yritysohjauksen apuna. Se tarkoittaa budjettien suunnittelua ja tekemistä sekä sen käyttöä toiminnan ohjauksessa. Tarkkailussa budjetointi merkitsee toteutuman tarkkailua, budjettien ja toteutuman erojen käsittelyä ja mahdollisten korjaavien toimenpiteiden rakentamista ja toteuttamista. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 231.)

3 JOHDON RAPORTOINTI

Yrityksen raportointi ei ole ainoastaan talouden tuottamia tulos- ja tasetietoja. Raportoinnissa tarkoituksena on luoda kokonaiskuva yrityksen eri toimintojen taloudellisesta ja toiminnallisesta tilanteesta. Raportoinnin tulisi kertoa miten on mennyt, miksi on mennyt näin ja mihin suuntaan ollaan tulevaisuudessa menossa sekä millä tavalla sisäiset ja ulkoiset tekijät ovat vaikuttaneet nykytilanteeseen ja miten ne vaikuttavat tulevaisuudessa. Antaakseen monipuolisen kuvan yrityksen tilanteesta tulee raportoinnin käsittää historiaa, nykyistä ja tulevaa jatkumona. (Lindfors & Syvänperä 2010, 76–77.)

Raportointi yrityksissä voidaan jakaa esimerkiksi strategiseen neljännesvuosi-raportointiin ja operatiiviseen raportointiin. Strategiaraportointi mittaristoinen antaa suuntaa tulevaisuuteen, kun lyhyen aikavälin raportointi, esimerkiksi kuukausiraportointi, kuvaa yksityiskohtaisemmin ja konkreettisemmin nykytilanteen ja auttaa lyhyen näkökulman johtamisessa. Strategisen ja operatiivisen johtamisen raportoinnin mittaristojen tulee olla tasapainossa, jotta kuukausiraporteissa asiat tulevat tarkemmin esille operatiivista toimintaa kuvaavina tietoina. (Alhola & Lauslahti 2005, 174–175.)

3.1 Pidemmän aikajakson raportointi ja strategia

Neljännesvuosiraportointi on kuukausiraportointia laaja-alaisempaa ja sen lisäksi se sisältää tavallisesti myös strategian seurannan. Siinä seuranta kohdistuu pidemmälle aikavälille, eikä yksittäisten kuukausien heilahteluihin kiinnitetä tarkkaa huomiota. Strategiaraportoinnin tarkoituksena on tuottaa tietoa yrityksen tai yksikön suunnasta ja siitä onko suunta tulevaisuuden tavoitteisiin nähden oikea. Raportin osa-alueita voivat olla asetetut tavoitteet, menestystekijät, strategiat ja alustavat signaalit menestykseen vaikuttavien tekijöiden osalta. Strategiaraportti on pääasiassa johdon työväline, jonka avulla analysoidaan eri toimenpiteiden vaikutusta liiketoimintaan pitkällä aikavälillä. Tällä tavalla saadaan

varmistettua liiketoiminnan ennustettavuutta. (Alhola & Lauslahti 2005, 176–177.)

Strategiaraportoinnin kohteena voivat olla talous, prosessi, asiakas/markkinat ja henkilöstö sekä ulkoiset ja sisäiset signaalit, jotka vaikuttavat niihin. Raportissa erilaiset nuolet voivat näyttää, mihin suuntaan eri mittarit ovat menossa tai suunnan voi tunnistaa myös trendiviivojen kautta. (Alhola & Lauslahti 2005, 177.)

Yrityksen johtamisen kannalta on elintärkeää havaita yrityksen sisältä ja ulkopuolelta tulevia signaaleja, jotka vaikuttavat tulevaisuuden tavoitteisiin ja strategioihin. Signaalina voidaan ajatella omien tuotteiden tai palveluiden markkinoiden volyymin kehittyminen tai muutokset vallitsevassa taloustilanteessa. Johdolle tärkeät signaalit määräytyvät sen mukaan, mitkä ovat yrityksen tavoitteet ja strategiat sekä mitkä näihin vaikuttavat. Seurattavat signaalit ovat tärkeämpiä johdolle kuin laskentatoimelle, koska niiden pohjalta tehdään johtopäätöksiä ja toimenpiteitä operatiivisella tasolla. (Alhola & Lauslahti 2005, 178.)

Vaikuttavia tekijöitä tulee niin yrityksen sisältä kuin ulkoa. Sisäisiä tekijöitä ovat esimerkiksi rakenteelliset muutokset, joita ovat yritysostot ja –myynnit sekä organisaatorakenteen kehittäminen. Näillä tekijöillä on suorat vaikutukset liiketoiminnan kehittymiseen ja kustannustehokkuuteen. Ulkoisiin tekijöihin luokitellaan asiakkaat, markkinat, kansantalous, teknologiakehitys ja eri sidosryhmät. Näiden vaikuttavien tekijöiden välillä voidaan havaita suoria ja epäsuoria vaikutuksia toisiinsa. (Alhola & Lauslahti 2005, 179.)

3.2 Lyhyen aikajakson raportointi

Kuukausiraportointi on usein tärkeä osa johtoryhmän tai yrityksen muun ohjausryhmän kokouksia. Niissä lukujen tarkasteluun liitetään tavallisesti analytiikkaa, johtopäätöksiä ja uusia päätösehdotuksia, joiden päätarkoitus on lähitulevaisuuden kannattavuuden varmistaminen. Kuukausiraportointiin voi sisältyä myös sanallinen analyysi markkinatilanteesta, tuotanto- ja varastotilanteesta sekä asiakaspalvelusta ja henkilöstöstä. Tulokorttiosa sisältää erilaisten menestys-

mittareiden seurantaa ja strategisten päätösten analysointia. Taloudellinen osa kertoo taloudellisten mittareiden avulla tuloksen, kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden tilanteen sekä tuloksen, taseen, rahoituksen ja investointien tavoitteiden toteutumisen. Kuukausiraportissa voidaan näiden lisäksi analysoida heikkoja signaaleja, jotka ovat tavallisesti merkkejä uusista nousevista asioista tai trendeistä. Myös erilaiset mahdollisuus- ja riskianalyysit sekä toimenpide-ehdotukset voivat olla osa kuukausiraportointia. (Alhola & Lauslahti 2005, 192.)

3.3 Talouden tunnusluvut

Tunnuslukujen tarkoituksena on tiivistää yrityksen taloudesta saatava informaatio konkreettisiksi mittareiksi. Niiden avulla voidaan vertailla erikokoisia yrityksiä keskenään, koska tunnusluku lasketaan tavallisesti jonkinlaisena suhdelukuna. Yrityksen taloutta mitataan yleensä kolmesta suunnasta eli kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden sekä kasvun näkökulmista. (Salmi 2010, 226.)

Katetuottolaskelman peruskaava:

$$\begin{array}{r}
 \text{Myyntituotot} \\
 - \text{Muuttuvat kustannukset} \\
 \hline
 = \text{Katetuotto} \\
 - \text{Kiinteät kustannukset} \\
 \hline
 = \text{Tulos}
 \end{array}$$

Kuva 1. Katetuottolaskelman peruskaava.

Kannattavuutta laskettaessa katetuottolaskenta on perinteinen laskentatapa. Sen avulla voidaan tarkastella koko yritystä, jotain sen osaa tai yhtä tuotetta. Katetuotto saadaan vähentämällä myyntituotoista muuttuvat kustannukset eli hankinta- ja valmistuskustannukset. Katetuotosta saadaan vielä laskettua tulos,

kun siitä vähennetään kiinteät kustannukset eli palkat, vuokrat, poistot, korot ja muut kulut. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 67–68.)

Katetuotto vastaa käsitteenä myyntikatetta, jota käytetään puhekielessä enemmän. Myyntikate kertoo kuinka paljon myyntituotoista jää rahamääräisesti, kun siitä on vähennetty muuttuvat kustannukset. Myyntikate lasketaan tavallisesti myös suhteellisenä, eli myyntikateprosenttina. Se saadaan, kun myyntikate jaetaan myyntituotoilla. Myyntikateprosenttia voidaan hyödyntää esimerkiksi tutkitessa eri tuotteiden suhteellista kannattavuutta. (Alhola & Lauslahti 2005, 21.)

Katetuottolaskentaa käytetään pääasiassa tulossuunnittelussa ja hinnoittelun tukena. Katetuottolaskennan avulla voidaan tehdä analyysejä, joissa tutkitaan myyntihinnan, myyntimäärän, muuttuvien kustannusten ja kiinteiden kustannusten muutosten vaikutusta kannattavuuteen. Nämä laskelmat ovat kuitenkin yleensä viitettä antavia, koska todellisuudessa kannattavuuteen vaikuttaa esimerkiksi myynnin siirtyminen paremmin kannattaviin tuotteisiin. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 72–73.)

3.4 Kiertoaikatunnusluvut

Kiertoaikatunnusluvut kertovat, kuinka tehokkaasti yritys hyödyntää käyttöpääomaansa. Näitä tunnuslukuja nimitetäänkin useasti tehokkuustunnusluvuiksi. Toimiakseen tehokkaasti yrityksen tulee minimoida käyttöpääoman määrä, koska siihen sitoutuu pitkäaikaista pääomaa eli omaa ja pitkäaikaista vierasta pääomaa. Tämä tulee tehdä kuitenkin siten, että se ei rajoita lyhytaikaisten maksuvelvoitteiden hoitamista tai tuotantoprosessia liian pienten varastojen takia. Vaihto-omaisuuden tunnuslukujen seuraaminen on tämän takia äärimmäisen tärkeää yrityksille, jotka aikovat parantaa tehokkuuttaan. (Kallunki 2014, 128–129.)

Varaston eli vaihto-omaisuuden tunnuslukujen ytimessä on kiertoajan seuranta, joka mittaa yrityksen varastohallinnan tehokkuutta. Tunnusluvun laskemiseen tarvitaan vaihto-omaisuuden hankintameno. Tuloslaskelmasta ei saa tätä tietoa suoraan, joten tunnusluvun laskeminen on mahdotonta pelkkien tilinpäätöstieto-

jen perusteella. Vaihto-omaisuuden hankintamenon ollessa tiedossa lasketaan vaihto-omaisuuden kiertoaika ja kiertonopeus seuraavasti: (Kallunki 2014, 132–133.)

$$\text{Vaihto-omaisuuden kiertoaika} = \frac{\text{Vaihto-omaisuus}}{\text{Vaihto-omaisuuden hankintameno}} \times 365 \text{ päivää}$$

Kuva 2. Vaihto-omaisuuden kiertoaika.

$$\begin{aligned} \text{Vaihto-omaisuuden kiertonopeus} &= \frac{\text{Vaihto-omaisuuden hankintameno}}{\text{Vaihto-omaisuus}} \\ &= \frac{365}{\text{Vaihto-omaisuuden kiertoaika}} \end{aligned}$$

Kuva 3. Vaihto-omaisuuden kiertonopeus.

Näiden kahden tunnusluvun erona on, että vaihto-omaisuuden kiertoaika kertoo tavaroiden keskimääräisen varastointiajan päivissä ja vaihto-omaisuuden kiertonopeus vastaavasti kertoo kuinka monta kertaa vuodessa varaston arvo kiertää. (Salmi 2010, 188.)

3.5 Tietotekniikan hyödyntäminen laskentatoimessa

Taloushallinnon tietojärjestelmät ovat kehittyneet viimeisen 20 vuoden aikana valtavaa vauhtia ja nykyisin tietotekniikka on ratkaisevassa asemassa yrityksen tietojärjestelmien toiminnassa. Johdon laskentatoimessa tietotekniikka on mahdollistanut uusia järjestelmiä sekä vastuualuelaskentaan ja raportointiin että budjetointiin, kustannuslaskentaan ja nykyisin yleistyneisiin moniulotteisiin mittaritietoihin. (Granlund & Malmi 2004, 22,59.)

Raportointia taloushallinnon sähköistyminen on muuttanut valtavasti. Nykyisin sähköisesti saatavat lähdeaineistot on helppo muokata tarvittavaan muotoon ja

syöttää erilaisiin raportointipohjiin. Edelleen nämä raportit voidaan tallentaa pilvipalveluihin, josta jokainen jolle raportti on jaettu, voi hakea raportin ja tutkia sitä niin sähköisesti kuin perinteisenä paperiversiona. (Granlund & Malmi 2004, 71–72.)

Raportoinnissa Excel on erinomainen työkalu tehokkaan Pivot-tilin luomiseksi. Pivot-tilin avulla lähteaineistosta voidaan muodostaa monipuolinen ja muuntuva raporttinäkymä. Pivotissa on mahdollista kenttien paikkaa vaihtamalla dynaamisesti kääntää näkökulmaa ja näin saadaan vaivattomasti kokonaan uusi näkymä samasta lähteaineistosta. (Suominen & Suominen 2015, 18.)

Pivot-raportti koostuu neljästä osasta: lähteaineistosta, Pivot-tilistä, Pivot-kaaviosta ja osittajasta. Pivot-tilin luominen lähtee raakadatan eli lähteaineiston kartoittamisesta. Lähteaineisto voi olla Excel-tili, ulkoinen tietokanta tai toinen Pivot-tili. Tärkeintä on, että data on tilimuodossa, jotta siitä saadaan muodostettua Pivot-tili. Pivot-kaavio esittää Pivot-tilin graafisesti, ja se päivittyy samalla tilia muokattaessa. Osittajan tarkoituksena on luoda helppokäyttöinen tapa suodattaa Pivot-tiliä. Näiden painikkeiden avulla käyttäjä voi valita, mitä tietoa haluaa tutkia tarkemmin. Osittajan ainoana heikkoutena on Pivot-yhdistelmäkaavioiden käytön estyminen osittajaa käytettäessä. (Suominen & Suominen 2015, 19–53.)

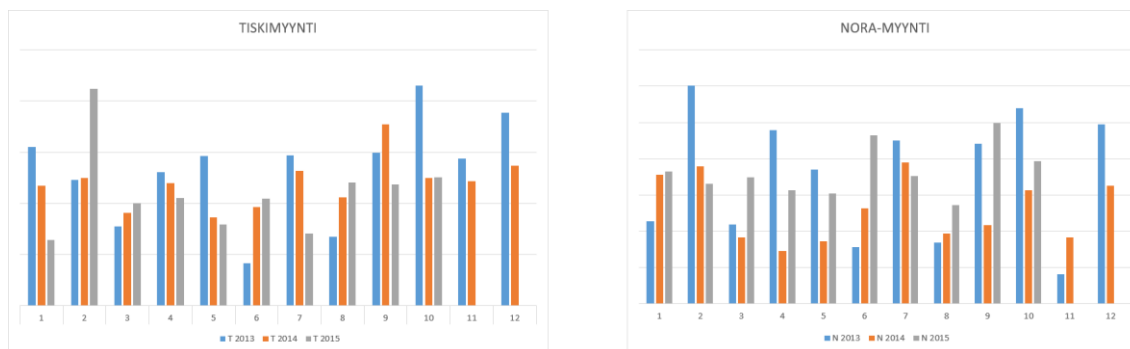
Excelissä voidaan toteuttaa dashboardeja eli visuaalisia käyttöliittymiä, jotka eroavat tavallisista raporteista siten, että niissä on analysointia jo valmiina olevuksina. Ne muistuttavat autojen lämpö- ja nopeusmittareita, koska niistä pystyy havaitsemaan yhdellä vilkaisulla tärkeimpien tunnuslukujen tilan. Niitä voivat olla erilaiset hälytysrajat, valikoidut asteikot tai tilailmaisimet, jotka visuaalisesti näyttävät edistymisen kohti päämäärää. Yksi tärkeimmistä työkaluista dashboardien luomisessa on Excelin ehdollinen muotoilu. Sen avulla voidaan luoda korostussääntöjä esimerkiksi muutoksen ollessa positiivinen tai negatiivinen tai tietopalkkeja, jotka kuvaavat hyvin esimerkiksi myynnin jakautumisen eri tuoteryhmien välillä. (Suominen & Suominen 2015, 53–57.)

4 CASE: TRAKTOAUTO OY: N RAPORTOINNIN KEHITTÄMINEN

Case-luvussa tutkitaan salolaisen autoliikkeen Traktoauto Oy:n varaosamyynnin raportointia. Traktoauto Oy on autoliike, joka myy Audi ja Volkswagen henkilö- ja hyötyautoja. Lisäksi palveluihin kuuluvat kattavat varaosamyynti ja huoltopalvelut. Yrityksen liikevaihto vuonna 2014 oli 13,4 miljoonaa euroa.

4.1 Raportoinnin nykytila ja kehitystarpeet

Raportoinnin nykytilaa ja ongelmia lähdettiin tutkimaan teemahaastattelujen avulla, jotka tehtiin Traktoauton toimipaikassa (Liitteet 1 ja 2). Haastateltavina olivat toimitusjohtaja Seppo Alanko ja jälkimarkkinointipäällikkö Hannele Nikander. Toimitusjohtajan kanssa keskusteltiin suuremmista linjoista, joita raportoinnissa tällä hetkellä on ja mitä siltä halutaan tulevaisuudessa. Jälkimarkkinointipäällikön kanssa haastattelu rakentui konkreettisemmalle pohjalle tämänhetkisten raporttikäytäntöjen tutkimiseen ja ongelmien selvittämiseen, sekä kehitystoi-veisiin. Varaosamyynnin raportointi on jälkimarkkinointipäällikön vastuulla.



Kuva 4. Vanha raporttipohja.

Tällä hetkellä Traktoautossa varaosamyynnin raportointi rajoittuu myynnin euromääräiseen vertailuun ja varaston arvon muutoksen seurantaan. Varaosamyynnin raporteissa seurataan tällä hetkellä niin sanottua tiskimyyntiä ja

Nora-myyntiä eli yritysmyyntiä pienkorjaamoille, peltikorjaamoille, julkishallinnolle ja muille merkkiliikkeille. Näissä seurataan euromääräistä muutosta vuoden takaiseen verrattuna. Lisäksi varaosavaraston arvoa seurataan euromääräisen muutoksen tasolla. Raporttien seuranta tapahtuu kuukausittain kokouksissa.

Traktoauto Oy:n raportoinnista selvisi haastattelujen pohjalta sekä hyviä asioita että puutteita. Positiivisina asioina voidaan pitää, että raportointi ja seuranta tapahtuvat aina kuukausittain edellisen kuukauden loputtua. Myyntituottojen määrää seurataan tarkasti ja vertaillaan edellisiin vuosiin. Myös varaston arvon seuranta on hyvällä tasolla.

Haastattelujen perusteella selvitettiin myös ongelmia, joita raportoinnissa tällä hetkellä ilmenee ja etenkin raportointialustoissa ja tunnuslukujen hyödyntämisestä löytyi kehitettävää. Kannattavuuden ja varaston kierron seurannassa on parannettavaa. Tämä aiheuttaa puutteita reagointiin kannattavuuden muutoksissa ja toisaalta varaston kiertonopeuden seurannan puute hankaloittaa varaston tehokkuuden seurantaa. Nämä asiat lisäämällä saadaan yrityksen kannattavuudesta ja rahojen sitoutumisesta tarkempaa tietoa johtamiseen.

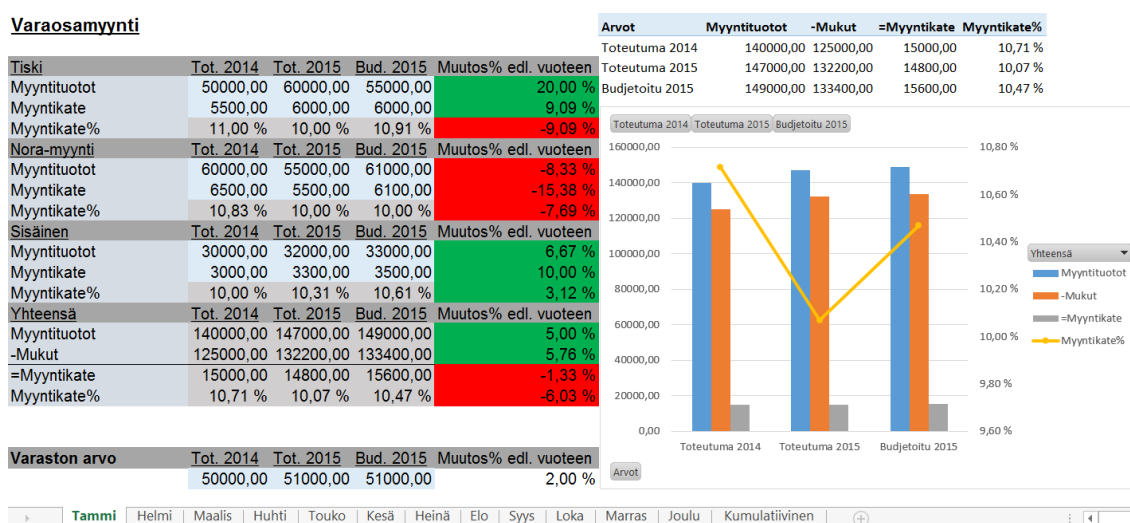
Toimitusjohtajalta on puuttunut aina selkeä kuukausiraportti, josta näkee kuukausittain suurempien linjojen muutokset. Lisäksi jälkimarkkinointipäällikön näkökulmasta raporttien tekeminen vaikutti liian hankalalta. Tämä johtuu yhdenmukaisuuden puutteesta, koska raportointialustoja on tällä hetkellä monia. Raportointi toteutetaan osittain Excelillä, automaster-toiminnanohjausjärjestelmän avulla ja maahantuojan verkkopohjaisella alustalla.

4.2 Raportoinnin uudet työkalut

Raportoinnin kehittämistä pohdittiin myös yhdessä haastateltavien kanssa. Raportointia yhdenmukaistetaan tekemällä yksi Excel-raportointipohja, josta saadaan kaikki tarvittava tieto. Raportin tavoitteena on tuottaa isomman linjan katselmuksia toimitusjohtajalle ja yksityiskohtaisempaa tietoa jälkimarkkinointipäällikölle. Tämänhetkiseen raportointiin lisätään prosenttivertailu euromääräisen vertailun tueksi.

Uutta raportointipohjaa suunniteltaessa kehitettiin erilaisia vaihtoehtoja raportin ulkoasuun ja tietojen asetteluun. Lopullinen valinta tehtiin kahdesta raakaversiosta, jotka erosivat toisistaan tietojen asettelun suhteen.

Kuvien avulla on tarkoitus havainnollistaa uusien raportointityökalujen esittelyä. Kaikkien kuvien arvot on syötetty testausmielessä ja ne ovat siten viitteellisiä.



Kuva 5. Lopullinen valinta raportointipohjaksi.

Lopullisessa kuvan 5. raporttipohjassa varaosityyppien tulosityksikön osat löytyvät samasta taulukosta ja eri taulukoihin on jaoteltu kuukaudet sekä kumulatiivinen, koko vuoden keräävä taulukko. Traktoautossa päädyttiin tähän ratkaisuun, koska siitä on helpompi nähdä nopeasti muutokset kuukausitasolla tulosityksikön eri osissa verrattuna edelliseen vuoteen ja budjettiin.

Raportointipohja on rakennettu Pivot-raportin tyyliksi, mutta siitä on jätetty osittaja pois. Osittajan poisjättämisen syynä on Pivot-yhdistelmäkaavio, koska kaavioon haluttiin saada toiselle akselille myyntikateprosentti.

Valitun raportointipohjan kehittämiseksi käytiin tiivistä yhteistyötä Traktoauton jälkimarkkinointipäällikön kanssa, jotta pohjasta saatiin juuri heidän tarpeitaan

vastaava. Seuraavaksi tarkoituksena on esitellä tarkemmin, mitä raportointipohjasta löytyy ja miten se toimii.

Varaosamyynti

Tiski	Tot. 2014	Tot. 2015	Bud. 2015	Muutos% edl. vuoteen
Myyntituotot	55000,00	58000,00	60000,00	5,45 %
Myyntikate	5500,00	5900,00	6500,00	7,27 %
Myyntikate%	10,00 %	10,17 %	10,83 %	1,72 %
Nora-myynti	Tot. 2014	Tot. 2015	Bud. 2015	Muutos% edl. vuoteen
Myyntituotot	60000,00	59000,00	63000,00	-1,67 %
Myyntikate	6500,00	6300,00	6600,00	-3,08 %
Myyntikate%	10,83 %	10,68 %	10,48 %	-1,43 %
Sisäinen	Tot. 2014	Tot. 2015	Bud. 2015	Muutos% edl. vuoteen
Myyntituotot	43000,00	34000,00	44000,00	-20,93 %
Myyntikate	4500,00	4000,00	4800,00	-11,11 %
Myyntikate%	10,47 %	11,76 %	10,91 %	12,42 %
Yhteensä	Tot. 2014	Tot. 2015	Bud. 2015	Muutos% edl. vuoteen
Myyntituotot	158000,00	151000,00	167000,00	-4,43 %
-Mukut	141500,00	134800,00	149100,00	-4,73 %
=Myyntikate	16500,00	16200,00	17900,00	-1,82 %
Myyntikate%	10,44 %	10,73 %	10,72 %	2,73 %

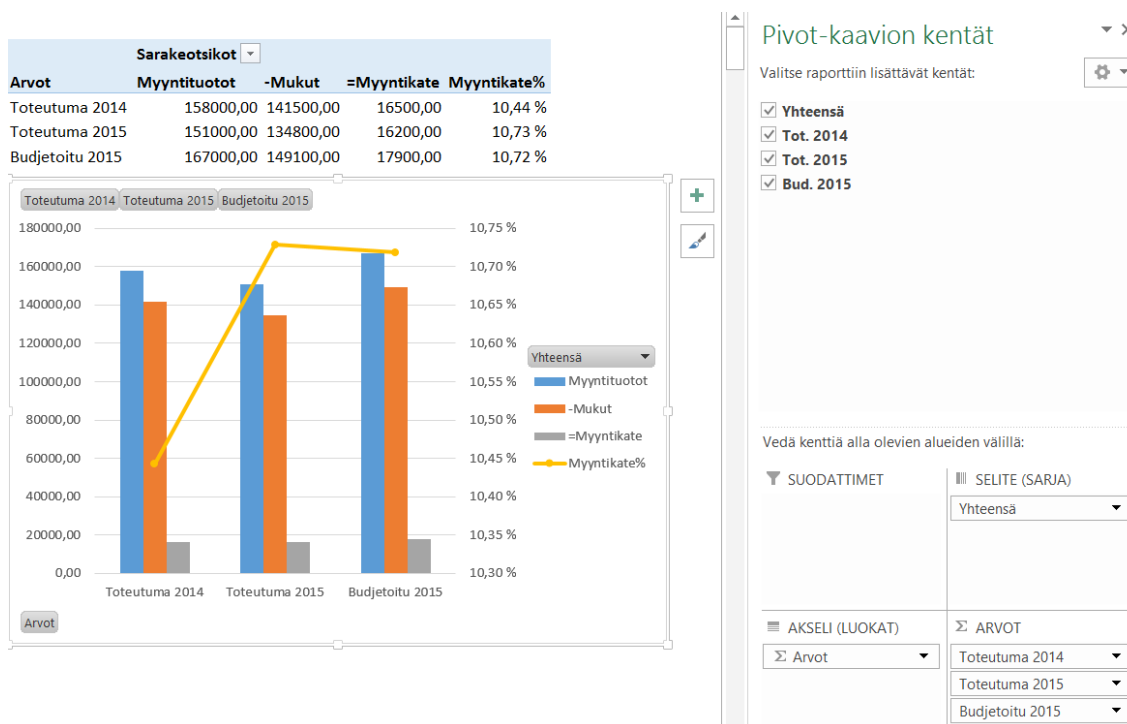
Varaston arvo	Tot. 2014	Tot. 2015	Bud. 2015	Muutos% edl. vuoteen
	52000,00	53000,00	51000,00	1,92 %

Kuva 6. Raportointipohjan kuukausittainen näkymä.

Raportointipohjassa syötetään kuukausittain kuvan 6. vaalean sinisiin toteutuma 2015-alueisiin kuluva kuukauden tiedot tiski-, Nora- ja sisäisen myynnin myyntituotoista, myyntikatteesta sekä varaston arvo. Loput tiedot täydentyvät automaattisesti kaavojen kautta. Pohja havainnollistaa dashboard-tyylisesti Excelin ehdollista muotoilua hyväksikäyttäen muutosprosentin edelliseen vuoteen punaisen ja vihreän värin välillä, riippuen onko arvo laskenut vai noussut viime vuodesta.

Vanhaan raportointijärjestelmään verrattuna on lisätty tietoja kannattavuudesta myyntikatteen ja myyntikateprosentin muodossa sekä varaston arvo on tuotu

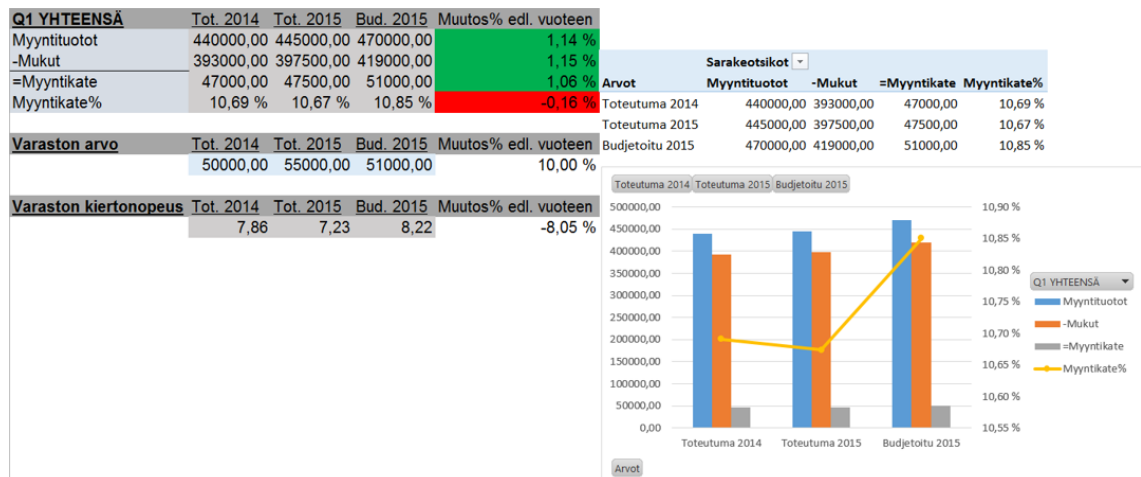
samalle raporttipohjalle. Vertailuun on lisätty budjettiin vertailu sekä prosentuaalinen vertailu edelliseen vuoteen, mikä nopeuttaa kaikkien tietojen analysointia.



Kuva 7. Kuukausittainen pivot-kaavio.

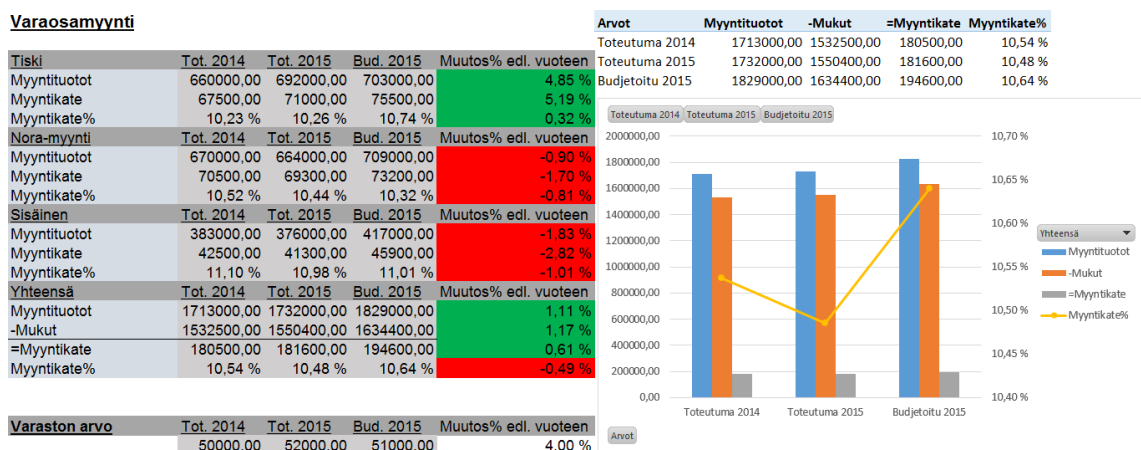
Taulukkoa tukemaan tehtiin kuvan 7. mukainen Pivot-yhdistelmäkaavio, josta näkee aina varaosamyynnin kuukausittaisen yhteismyynnin, muuttuvat kustannukset sekä myyntikatteen euroissa ja prosenteissa verrattuna viime vuoteen ja budjettiin. Pivot-toiminnon takia tätä on myös helppo muokata kenttälueettelosta eri tarpeisiin, esimerkiksi tarkkailemalla vain kuluva vuotta.

Pivot-kaavio saa tietonsa lähdeaineistotaulukon yhteensä-rivin sarakkeista. Tiedot päivittyvät automaattisesti tehtäessä muutoksia lähdeaineistoon. Uudessa kaaviossa lisäarvoa luo muuttuvien kustannusten sekä myyntikatteen ja myyntikateprosentin löytyminen yhdellä vilkaisulla samasta kaaviosta myyntituottojen kanssa. Toimitusjohtaja voi hyödyntää tietoja tarpeen mukaan, jos jokin tunnusluku vaikuttaa huonolta.



Kuva 8. Kvartaalitalulukko ja – kaavio.

Tavallisen kuukausiraportin lisäksi raporttipohjasta löytyy kuvan 8. mukainen kvartaalitalulukko, joka kerää edelliset kolme kuukautta yhteen. Excel kerää kaavojensa avulla tähän taulukkoon kaikki muut tiedot paitsi varaston arvon, joka tulee syöttää manuaalisesti. Kvartaalikuukausien taulukosta löytyy muiden taloustietojen lisäksi varaston kiertonopeuden vertailu. Vanhassa taulukossa tällaista neljännesvuosiraporttia ei ollut. Se lisättiin, koska haluttiin hyödyntää tietoja myös hieman pidemmän aikavälin vertailussa ja nähdä muutoksia, joita markkinoilla tapahtuu.



Kuva 9. Kumulatiivinen taulukko ja – kaavio.

Raporttipohjasta löytyvä kuvan 9. kumulatiivinen taulukko kerää varaosamyynnin koko vuoden tiedot yhteen. Tähän taulukkoon ei syötetä mitään manuaalisesti, vaan Excel kerää kaiken tiedon kuukausittaisista taulukoista kaavoja hyödyntäen. Näin vuoden lopulla on helppo nähdä, miten myynti, kannattavuus sekä varaston arvo ovat kehittyneet viime vuoteen ja budjettiin verrattuna. Kumulatiivista taulukkoa tukemaan on luotu myös kaavio, joka havainnollistaa tiedot graafisesti. Tämä tuo lisäarvoa vanhaan raporttipohjaan verrattuna. Graafisen raportin avulla on yksinkertaista luoda katsaus koko vuoden varaosamyynnin tulosityksikön tietoihin. Näitä tietoja voi hyödyntää myös seuraavan vuoden budjettia tehtäessä.

4.3 Käyttöohje ja esimerkkiraportti

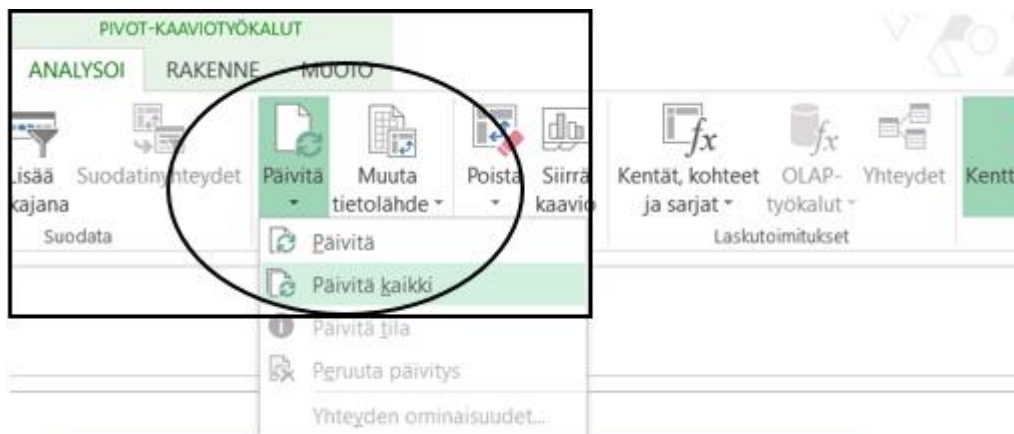
Raporttipohja on suunniteltu mahdollisimman yksinkertaiseksi ja nopeaksi päivittää aina kuukauden loputtua. Käyttöohjeessa on tarkoituksena käydä prosessinomaisesti läpi, miten raportin tekeminen etenee aina lähdeaineiston syöttämisestä Pivot-kaavioiden päivittämiseen ja raportin hyödyntämiseen.

Varaosamyynti					Varaosamyynti				
Tiski	Tot. 2014	Tot. 2015	Bud. 2015	Muutos% edl. vuoteen	Lähdeaineistotaulukko raakadatan syötön jälkeen				
Myyntituotot				#JAKO/0!	Tiski	Tot. 2014	Tot. 2015	Bud. 2015	Muutos% edl. vuoteen
Myyntikate				#JAKO/0!	Myyntituotot	50000,00	60000,00	55000,00	20,00 %
Myyntikate%	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	Myyntikate	5500,00	6000,00	6000,00	9,09 %
Nora-myynti					Myyntikate%	11,00 %	10,00 %	10,91 %	-9,09 %
Myyntituotot				#JAKO/0!	Nora-myynti				
Myyntikate				#JAKO/0!	Myyntituotot	60000,00	55000,00	61000,00	-8,33 %
Myyntikate%	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	Myyntikate	6500,00	5500,00	6100,00	-15,38 %
Sisäinen					Myyntikate%	10,83 %	10,00 %	10,00 %	-7,69 %
Myyntituotot				#JAKO/0!	Sisäinen				
Myyntikate				#JAKO/0!	Myyntituotot	30000,00	32000,00	33000,00	6,67 %
Myyntikate%	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	Myyntikate	3000,00	3300,00	3500,00	10,00 %
Yhteensä					Myyntikate%	10,00 %	10,31 %	10,61 %	3,12 %
Myyntituotot	Tot. 2014	Tot. 2015	Bud. 2015	Muutos% edl. vuoteen	Yhteensä				
Myyntikate				#JAKO/0!	Myyntituotot	140000,00	147000,00	149000,00	5,00 %
Myyntikate%	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	-Mukut	125000,00	132200,00	133400,00	5,76 %
Varaston arvo				#JAKO/0!	=Myyntikate	15000,00	14800,00	15600,00	-1,33 %
					Myyntikate%	10,71 %	10,07 %	10,47 %	-6,03 %
					Varaston arvo				
						Tot. 2014	Tot. 2015	Bud. 2015	Muutos% edl. vuoteen
						50000,00	51000,00	51000,00	2,00 %

Kuva 10. Lähdeaineiston syöttäminen.

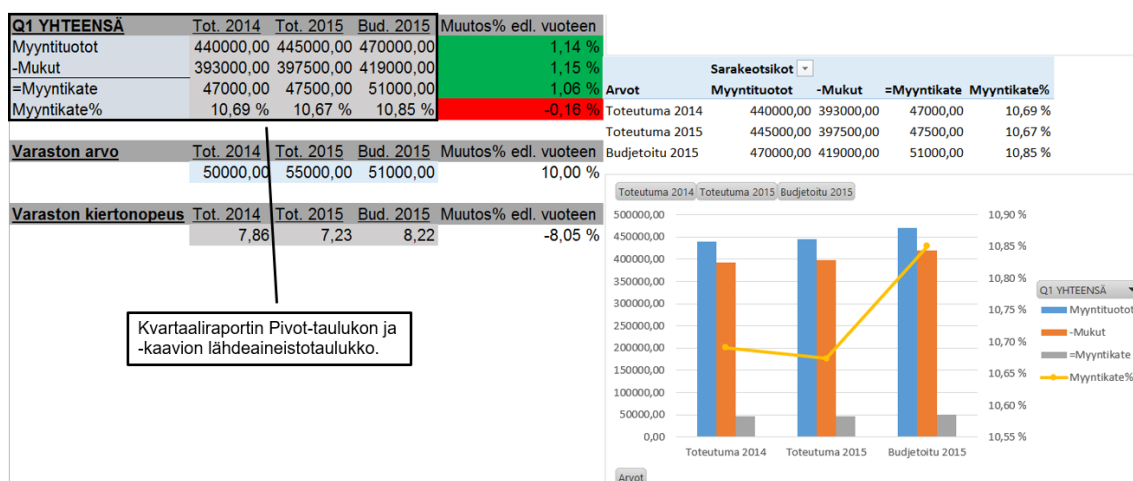
Kuukauden lopussa raportin tekeminen lähtee alkuun raakadatan syöttämisestä lähdeaineistotaulukkoon. Kuvan 10. mukaisesti kuluvana vuonna syötetään kuukausittain toiminnanohjausjärjestelmästä saadut luvut myyntituotoista,

myyntikatteesta ja varaston arvo merkittyihin soluihin. Excel laskee loput automaattisesti ja ehdollinen muotoilu muotoilee muutosprosentin taustan sen mukaan, miten tiedot ovat kehittyneet edelliseen vuoteen verrattuna.



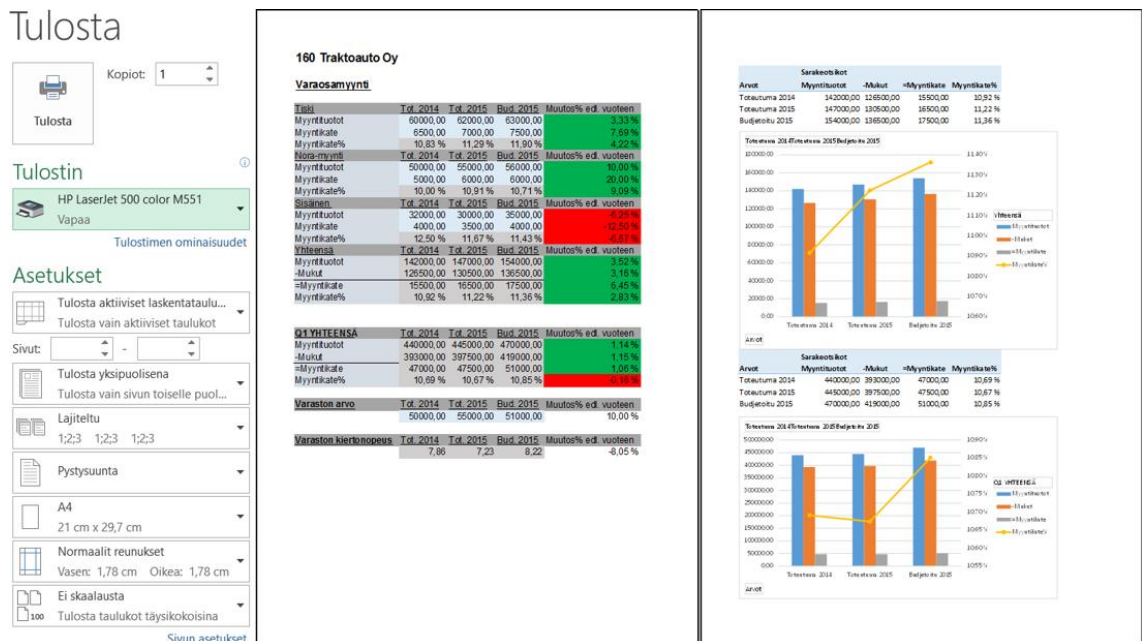
Kuva 11. Pivot-taulukon ja –kaavion päivitys.

Raporttipohjan Pivot-taulukot ja –kaaviot on tehty siten, että ne päivittyvät automaattisesti raporttipohjaa avattaessa. Työkirjaa käytettäessä taulukon ja kaavion voi päivittää myös manuaalisesti aktivoimalla halutun taulukon tai kaavion ja menemällä analysoi-välilehdelle. Välilehdeltä löytyy päivitä, jonka alavalikosta voi päivittää kaikki taulukot tai kaaviot.



Kuva 12. Kvartaaliraportin käyttö.

Kvartaalikuukausina maalisk-, kesä-, syys- ja joulukuussa raportista löytyy myös toinen Pivot-taulukko ja -kaavio, joka päivittyy automaattisesti lähdeaineistotaulukon tiedoista, jotka ovat kuvassa 12. Kvartaaliraportissa on varaston kiertonopeuden tunnusluku, joka päivittyy Excelin kaavojen avulla taulukon tiedoista.



Kuva 13. Raportin tulostus.

Pivot-raportti on optimoitu siten, että sen saa tulostettua kahdelle A4-sivulle. Tulostusasetusten tulee olla siten, että tulostin tulostaa sivun pystysuuntaan ja skaalaus ei ole päällä. Silloin raportti on mahdollisimman helppolukuinen.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Johdon laskentatoimella on merkittävä rooli yritystä johdettaessa. Pelkkä kirjanpito sekä tilinpäätös eivät pysty antamaan kaikkea päätöksenteossa tarvittavaa tietoa. Johdon laskentatoimen raportoinnin ja talouden säännöllisen seurannan avulla yrityksen johto pääsee tutkimaan talouden tunnuslukuja. Esimerkiksi myyntikatteen ja erilaisten kiertoaikatunnuslukujen tulisi olla jatkuvan tarkkailun kohteena. Kehittynyt tietotekniikka lisää raportoinnin ja seurannan mahdollisuuksia.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajayritys Traktoauto Oy:ssä varaosamyynnin johdon raportoinnilla on pyritty kuukausittain myynnin tarkkaan euromääräiseen seurantaan ja vertailuun sekä varaston arvon tarkkailuun. Kokouksia on pidetty aina kuukauden loputtua, jotta pystytään tekemään erilaisia johtopäätöksiä raporttien pohjalta. Yrityksen johto ei kuitenkaan ole ollut tyytyväinen raportoinnin laajuuteen ja siitä saatavaan hyötyyn. Lisäksi jälkimarkkinointipäällikön kannalta raportoinnin välineet ovat olleet hankalia ja aikaa vieviä käyttää.

Seurannan ja raportoinnin kehittämiseksi haastateltiin Traktoauto Oy:n toimitusjohtajaa ja jälkimarkkinointipäällikköä. Haastattelujen avulla saatiin hyvin selville varaosamyynnin tulosityksikön johdon raportoinnin nykytila ja ongelmat. Ongelmien kartoituksen jälkeen päätettiin tehdä uusi raportointipohja, joka yksinkertaistaa kuukausittaista ja kvartaaliraportointia.

Raportoinnin uusia työkaluja luotaessa oli erilaisia vaihtoehtoja, joista valittiin yrityksen tarpeisiin luotu Excelin Pivot-raportti. Pivot-raporttiin päädyttiin, koska sen käyttäminen helpottaa kuukausiraportointia ja sitä on helppo muokata eri käyttötarpeisiin. Siihen oli myös yksinkertaista tehdä kumulatiivinen, koko vuoden kokoava raportti sekä kvartaaliraportit vuosineljännesten seurantaan. Kannattavuuden raportointia parannettiin lisäämällä myyntikatteen ja myyntikateprosentin seuranta. Myös vaihto-omaisuuden kiertonopeuden seuranta otettiin mukaan kvartaaliraporttiin. Lisäksi kaikkiin tunnuslukuihin lisättiin prosentuaalinen vertailu edelliseen vuoteen nähden.

Traktoauto Oy:n toimitusjohtaja ja jälkimarkkinointipäällikkö olivat molemmat todella tyytyväisiä lopputulokseen. Molempien mielestä tunnuslukujen prosentuaalinen vertailu ehdollisine muotoiluineen luo hyvän pikakatsauksen yhdellä vilkaisulla kuukauden tapahtumiin. Myös Pivot-kaavio on erinomainen lisä raportointipohjaan, koska siitä pystyy vertaamaan kuluvaan vuoteen samalla edelliseen vuoteen ja budjettiin. Lisäksi kannattavuuden ja varaston kiertonopeuden seuranta ovat positiivinen lisä vanhaan raporttipohjaan verrattuna. Jälkimarkkinointipäällikkö oli tyytyväinen raportointipohjan vähäiseen manuaaliseen syöttöön ja hän aikoo ottaa pohjan käyttöön heti seuraavan kuukauden raportointiin.

Kokoavana johtopäätöksenä voidaan todeta, että uuden raportointipohjan avulla varaosamyynnin raportointi selkeytyy. Koko vuoden kumulatiivinen raportti helpottaa lisäksi taloudellista analysointia ja jopa seuraavan vuoden budjetointia. Jälkimarkkinointipäällikön työskentely helpottuu, kun raportointipohja laskee suurimman osan tarvittavista tiedoista automaattisesti ja uusi pohja helpottaa raportointia eteenpäin.

Itselleni opinnäytetyön tekeminen on ollut kokonaisuutena antoisa ja vaativa työ. Loin itselleni haasteita, kun valitsin aiheen, jota oli käsitelty BisnesAkatemian opinnoissa erittäin vähän. Sen vuoksi pääsin sisäistämään paljon uutta johdon laskentatoimen ja raportoinnin teoriatietoa lyhyessä ajassa sekä sen avulla luomaan uutta raportointipohjaa. Olen lopputulokseen todella tyytyväinen, koska luomani raporttipohja on tavoitteiden mukainen. Lisäksi toimeksiantajan kanssa sovittiin, että työhön lähdetään, jos molemmat saavat siitä hyötyä. Ja tämäkin toteutui omasta mielestäni ja kommenttien mukaan, joita sain haastateluilta.

Jatkotutkimusta voisi tehdä huoltomyynnin raportoinnista. Työmyyntiä voisi seurata tarkemmin kannattavuuden ja asentajien tehokkuuden osalta. Tämä raportointi tulisi toteuttaa samankaltaisesti varaosamyynnin raportoinnin kanssa ja tehdä erillinen raportointipohja, joka sisältäisi kuukausittaisen ja kvartaaliseurannan. Tutkimuksessa voitaisiin selvittää, saataisiinko korjaamon tuottavuutta parannettua kyseisillä toimenpiteillä.

LÄHTEET

- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten – esimiehille ja asiantuntijoille. Helsinki: Edita.
- Granlund, M. & Malmi, T. 2004. Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. Helsinki: WSOY.
- Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Ikäheimo, S.; Malmi, T. & Walden, R. 2012. Yrityksen laskentatoimi. Helsinki: Sanoma Pro.
- Jormakka, R.; Koivusalo, K.; Lappalainen, J. & Niskanen, M. 2011. Laskentatoimi. Helsinki: Edita.
- Järvenpää, M.; Lämsiluoto, A.; Partanen, V. & Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: WSOYpro.
- Kallunki, J.-P. 2014. Tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Talentum.
- Kykkänen, T. & Leppiniemi, J. 2003. Kirjanpito ja tilinpäätös harjoituksineen. Vantaa: WSOY.
- Lindfors, H. & Syvänperä, O. 2010. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Lyly-Yrjänäinen, J.; Manninen, O. & Suomala, P. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. Helsinki: Edita.
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita.
- Pellinen, J. 2006. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. Helsinki: Talentum.
- Salmi, I. 2010. Mitä tilinpäätös kertoo? Helsinki: Edita.
- Suominen, J. & Suominen, S. 2015. Laatua raportointiin Excelillä. Jyväskylä: Docendo.

Teemahaastattelurunko

14.10.2015 klo. 16.00–17.00 haastattelu Traktoauto Oy:n toimitusjohtajalle.

- Raportoinnin nykytila ja ongelmat
 - Miten varaosamyynnin raportointi tällä hetkellä toteutetaan?
 - Mitkä ovat suurimmat ongelmat?
 - Kuinka useasti raportointi ja seuranta tapahtuvat?
- Mitä toivot raportoinnilta (mittarit)?
- Kuinka useasti raportointi tulisi tapahtua?

Teemahaastattelurunko

19.10.2015 klo. 8.30–10.00 haastattelu Traktoauto Oy:n jälkimarkkinointipäällikölle.

- Raportoinnin nykytila ja ongelmat
 - Miten raportointi tapahtuu tällä hetkellä?
 - Mitä ongelmia siinä ilmenee?
 - Mitä ohjelmia raporttien tuottamiseen käytetään?
- Miten kehittäisit raportointia?